

Matti Luhtaniemi

**KAINUUN ETU**

**Order-projektin koulutuspalauteen evaluointi**  
**ajalta 9.2009-12.2010**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Tradenomikoulutus  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kevät 2012



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Matti Luhtaniemi	
Työn nimi Kainuun Etu, Order-projektin koulutuspalautteen evaluointi, ajalta 9.2009-12.2010	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Markkinointi	Ohjaaja(t) Maritta Seppälä  Toimeksiantaja Kainuun Etu
Aika Kevät 2012	Sivumäärä ja liitteet 41
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli evaluoida Kainuun Etu Oy:n hallinnoiman ORDER-projektin onnistumista. Hankkeen päätavoitteena oli kainuulaisten pk-yritysten henkilöstön kehittäminen. ORDER-projektin ensimmäisen vaiheen ulkoinen arviointi toteutettiin välillä 8.6.2009 - 31.12.2010 Kajaanissa. Hanke on kokonaisuudessaan kolmivuotinen ja sen rahoittajana toimii Kainuun ELY-keskus. Opinnäytetyössäni projektin arviointi toteutettiin ulkoisena arviointina, koska se sopii parhaiten kyseiselle projektille. Ulkoinen arviointi on tärkeä toimeksiantajalle, koska sen avulla saadaan ulkopuolisen näkökulma projektin onnistumisesta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään projektitoimintaa, projektin eri vaiheita ja siihen liittyviä riskejä ja ongelmia. Projektitoimintaa käydään läpi pääosin ihanneprojektin näkökulmasta. Lisäksi siinä tuodaan esille evaluointi tutkimusmenetelmänä. Evaluointi on jonkin asian arvon määrittelyä. Evaluointi vaatii harkittua havaintoaineiston keräämistä, analyysiä ja tulkintaa ja se voidaan jakaa ulkoiseen tai sisäiseen evaluointiin.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisessä osassa käydään läpi ulkoisen arvioinnin kautta saatuja tuloksia. Order-projektin evaluointi toteutettiin keväällä 2011 kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Tutkimuksessa kysyttiin kaikilta projektin ensimmäisen vaiheen koulutuksiin osallistuneilta taustatiedot ja koulutuspalautteet. Otokseksi saatiin 824 henkilöä.</p> <p>Tulokset analysoitiin SPSS-ohjelmistolla tilastollisia menetelmiä käyttäen. Suorat prosenttijakaumat tehtiin kuvaajiksi Microsoft Excel-ohjelmalla. Ristiintaulukoinnit sekä testaukset toteutettiin SPSS-ohjelmistoa hyödyntämällä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että projektin ensimmäisen vaiheen koulutuksissa onnistuttiin yleisesti hyvin. Tutkimus osoitti myös, että projektin tavoitteissa onnistuttiin. Lisäksi toimeksiantajan tavoitteet pystyttiin toteuttamaan, kun tuloksista selvisi luotettavasti seuraavat tutkitut asiat: koulutusten laatu, asiakas-tyytyväisyys ja osallistujarakenne.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	projektitoiminta, evaluointi
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Matti Luhtaniemi	
Title Kainuun Etu, Evaluation of project feedback, covering the period from 9.2009 to 12.2010	
Optional Professional Studies Marketing	Instructor(s) Maritta Seppälä
	Commissioned by Kainuun Etu Ltd.
Date Spring 2012	Total Number of Pages and Appendices 41
<p>The purpose of this thesis was to evaluate if the Order-project of Kainuun Etu Oy was succesful. The main objective of the project was the Kainuu's SME corporates staffs development. ORDER projects first stage of the external evaluation was carried out between 06.08.2009 - 31.12.2010 in Kajaani. The project as a whole is three years long and it is funded by the Kainuu ELY Centre. In my thesis project evaluation was carried out as an external evaluation because it is best suited for the project. External assessment is important for the client, because it provides an external view of the success of the project.</p> <p>The theoretical part of the study consists of project activity, project stages and its associated risks and problems. The project activity will take place mainly through the ideal project. In addition it highlights the evaluation as a research method. Evaluation is value determination of some object. Evaluation requires a deliberate data collection, analysis and interpretation, and it can be divided into external or internal evaluation.</p> <p>The empiric study consisted of results of an external evaluation. The study was conducted as a qualitative research in Spring 2011. The research method was survey research. In the survey all the project participants were asked about educational background and training feedback. The sample was 824 persons.</p> <p>The results were analyzed statistically using the SPSS software. The schemes of straight percentage distributions were made with the Microsoft Excel software. Cross tabulations and tests were made utilizing the SPSS software.</p> <p>On the basis of the results it was concluded that projects first stage was generally succesful. Research also showed that the projects objectives were achieved. In addition the results showed reliably the following investigated issues: trainings quality, customer satisfaction, and participant structure.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Project work, evaluation
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 PROJEKTTITOIMINTA	2
2.1 Projektin määrittely ja esityö	4
2.2 Projektisuunnittelu ja projektin käynnistäminen	6
2.3 Projektin johtaminen	8
2.4 Projektin päättäminen	11
2.5 Projektin riskit ja ongelmat	13
2.5.1 Riskityypit	14
2.5.2 Ongelmat	15
3 EVALUOINTI TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	18
3.1 Ulkoinen arviointi	18
3.2 Arvioinnin tutkimusmenetelmät	19
3.3 Määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit	22
4 ORDER-PROJEKTIN EVALUOINTI	24
4.1 Tutkimusmenetelmä	24
4.2 Tutkimuksen toteutus	25
5 TUTKIMUSTULOKSET	26
5.1.1 Koulutuspalautteet	33
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	36
7 POHDINTA	38
LÄHTEET	
LIITTEET (SALAINEN)	

## 1 JOHDANTO

Kainuun Etu Oy käynnisti kesäkuussa 2009 Kainuun pk-yritysten kanssa Order-projektin. Projekti toteutetaan vuosien 2009-2012 aikana ja sen yleisenä tavoitteena on kainuulaisten pk-yritysten henkilöstön kokonaisvaltainen ja pitkäjänteinen kehittäminen laadukkaiden koulutusten kautta, jotta yritykset pystyvät vastaamaan kiristyvään kilpailuun niin kotimaassa kuin kansainvälisesti.

Kainuun Etu Oy on Kainuun kuntien omistama maakunnallinen elinkeinotoiminnan kehittämis-yhtiö. Yhtiön tehtävänä on tukea Kainuun elinkeinorakenteen kehitystä sekä auttaa maakunnan elinkeinoelämän avaintoimialojen yrityksiä liiketoimintaosaamisen, kilpailukyvyyn, kansainvälistymisen, kasvun ja yhteistyön kehittämisessä sekä kehittää avainklustereita ja niiden toimintaedellytyksiä. Kainuun avainklustereita ovat: ICT ja elektroniikka, metalli, elämys-tuotanto, metsä ja puu, elintarvike, hyvinvointi ja kivi. (Kainuun Etu 2011.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kainuun Etu Oy ja se tehdään kyseessä olevaa projektia varten. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten hyvin Order-projektin ensimmäisen vuoden koulutuksissa on onnistuttu välillä 9.2009-12.2010. Tutkimuksen tavoitteena on toteuttaa toimeksiantajalle ulkoinen arviointi, jonka avulla projektin koulutuksia voidaan jatkossa kehittää.

Order-projekti on kolme vuotta kestävä yhteistyöhanke, jota hallinnoi Kainuun Etu Oy. Projektissa on mukana 69 yritystä seitsemältä eri toimialalta. Näissä yrityksissä on yhteensä runsaat 650 työntekijää. Projektin rahoituksesta pääosa tulee Euroopan sosiaalirahastolta Kainuun ELY-keskuksen kautta. Order-hankkeen toteuttavat yhteistyössä Kainuun Etu Oy, Kainuun ammattiopisto –liikelaitos ja Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Order-projekti tarjoaa Kainuulaisille yrityksille erityisesti tuottavuutta ja kilpailukykyä edistäviä koulutuksia muun muassa myynnin, kielikoulutuksen, johtoryhmätyöskentelyn ja projektijohtamisen alueilta. Projekti keskittyy lyhyiden, maksimissaan kymmenen päivää kestävien täsmäkoulutusten järjestämiseen.

## 2 PROJEKTITOIMINTA

Yhteiskunta vaatii nykyään ihmisiltä joustavuutta, nopeutta, tehokkuutta, organisaation mataluutta ja yhteistoimintakykyä sekä yhteistyön hyödyntämistä verkostoitumisen kautta. Projektimuotoinen työskentelytapa antaa keinoja näihin haasteisiin, koska se mahdollistaa tehokkaan, tavoitteellisen ja määräaikaisen toiminnan. (Rissanen 2002, 14.)

"Sana projekti on peräisin latinasta ja tarkoittaa suunnitelmaa tai ehdotusta." Suomen kielessä projekti-sanan sijasta käytetään kuitenkin sanaa hanke. Hankkeella viitataan yleensä projektia laajempaan kokonaisuuteen: hanke voi muodostua useista projekteista. (Ruuska 2005, 18.)

"Projekti on johonkin määriteltynä tavoitteeseen pyrkivä, harkittu ja suunniteltu hanke, jolla on aikataulu, määritellyt resurssit ja oma projektiorganisaatio" (Rissanen 2002, 14). Lisäksi projekti on kertaluonteinen hanke, joka toteutetaan ohjatusti (Mäkipeska & Niemelä 1999, 103, Stenlund 2001, 18). Lyhyesti määriteltynä projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää (Ruuska 2005, 18).

Choudhury'n vuonna 1988 tekemä lista tarkastelee projektin määritelmää vielä laajemmasta näkökulmasta ja siinä luetellaan seuraavat projektille ominaiset piirteet:

- Tavoite: Projektilla on selkeä tavoite tai joukko tavoitteita. Kun tavoitteet on saavutettu, projekti päättyy.
- Elinkaari: Projekti ei ole jatkuvaa toimintaa. Projektilla täytyy olla etukäteen määritellyt päätepiste, joka voidaan normaalisti johtaa tavoitteista.
- Itsenäinen kokonaisuus: Projekti on loogisesti rajattu kokonaisuus. Vastuu on keskitetty yhteen pisteeseen, vaikka mukana olisi useita erilaisia osapuolia

- Ryhmätyöskentely: Projektin tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ryhmätyöskentelyä. Ryhmän jäsenet voivat edustaa eri organisaatioyksiköitä, yrityksiä ja jopa eri kansallisuuksia.
- Vaiheistus: Projektissa voidaan sen elinkaaren aikana havaita useita erilaisia vaiheita kasvusta kypsymisen kautta kuihtumiseen. Projekti on aina myös oppimisprosessi, josta saatua kokemusta tulisi hyödyntää seuraavissa hankkeissa.
- Ainutkertaisuus: Kahta samanlaista projektia ei ole. Ihmiset ja ympäristötekijät muuttuvat ajassa, joten projektia ei voi sellaisenaan toistaa.
- Muutos: Projekti kokee elinkaarensa aika lukuisia muutoksia. Osalla muutoksista ei ole vaikutusta projektin toimintaan. Toiset taas saattavat täysin muuttaa projektin luonnetta ja tavoiteasettelua.
- Seurannaisperiaate: Meneillään olevassa projektin vaiheessa ei varmuudella tiedetä, mitä seuraavassa vaiheessa tapahtuu. Edellisen vaiheen tulokset vaikuttavat aina seuraavaan vaiheen tehtäviin, kun yksityiskohdat työn edetessä tarkentuvat.
- Tilaustyö: Projekti perustuu aina asiakkaan tilaukseen. Asiakas asettaa projektille vaatimuksia ja reunaehdoja, jotka rajaavat projektin toimintaa. Asiakas voi tulla oman organisaation sisältä tai toisesta organisaatiosta sen mukaan, onko kyseessä sisäinen kehittämishanke vai ulkopuolinen projekti.
- Yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys: Projekti koostuu monimutkaisesta joukosta lukemattomia eri muuttujia, jotka liittyvät teknologiaan, laitteisiin, materiaaleihin, ihmisiin ja kulttuureihin. Näillä muuttujilla on toisiinsa nähden loogisia riippuvuuksia. Mikäli riippuvuus puuttuu, muuttuja ei kuulu projektiin.
- Alihankinnat: Osa projektin tehtävistä hoidetaan aina alihankintoina, joko sisäisinä tai ulkoisina. Mitä laajemmasta projektista on kysymys, sitä suurempi on alihankintojen määrä.

- Riski ja epävarmuus: Kaikkiin projekteihin liittyy riskejä ja epävarmuutta. Ne kuuluvat projektityön luonteeseen. Riskien määrä riippuu siitä, miten projekti viedään sen eri vaiheissa läpi. Huonosti suunnitellussa ja epäselvästi rajatussa projektissa riskien määrä ja niiden toteutumisen todennäköisyys ovat suuria.

Hyvä projekti perustuu aina johonkin tarpeeseen. Se perustuu valmiina olevaan tietoon, jota saadaan kunnollisesta taustatyöstä, esiselvityksistä ja aikaisemmista kokemuksista. Hyvällä projektilla on viisaasti ja selkeästi asetetut tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista valvotaan. Hyvä projekti on lisäksi joustava ja se reagoi muutoksiin ja palautteeseen. Se on tehokkaasti, taloudellisesti ja tavoitteellisesti johdettu prosessi. Vuorovaikutus toimii hyvässä projektissa alusta asti kaikkiin suuntiin projektiorganisaation, kohderyhmän ja yhteistyökumppanien välillä. Hyvä projekti on myös vuorovaikutuksessa ympäristöön, jolloin verkostot eri projektien ja viranomaisten välillä tukevat laajempaa alueellista kehitystä. Parasta on, jos saavutettu tulos jää vaikuttamaan projektin loppumisen jälkeen ilman projektirajoitusta. Parhaat projektit saavat tuloksellaan aikaan hyvän ja toimivan käytännön, joka kantaa hedelmää vielä pitkään. (Tasa-arvoa työelämään ESR-projekteilla, 11.)

## 2.1 Projektin määrittely ja esityö

Projektilla haetaan yleensä ratkaisua tai parannusta johonkin havaittuun ongelmaan tai se voi olla kehittämishanke, kuten tässä työssä evaluoitava ORDER-projekti. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää käyttää paljon aikaa ideointiin eli projektin esityöhön. Hyvin tehty projekti voi osoittautua turhaksi, jos se on tehty todelliseen ongelmaan nähden väärin tavoitteiden pohjalta ja liian vähäisen ideoinnin pohjalta. Kaikki projektin valmistelun eri vaiheisiin kohdistettu työ edesauttaa varsinaisen projektisuunnitelman laadintaa. Esitöihin käytetty aika lisää selvästi mahdollisuuksia hyvän projektin aikaansaamiseen. (Rissanen 2002, 26 - 28.)

Varsinainen projektityöskentely alkaa yleensä visioinnista. Projektille pitää olla ominaista se, että sen suunnittelijalla ja muilla toimijoilla on selkeä ja yhtenäinen visio projektin halutuista tuloksista. Vaikka haluttuja tuloksia ei voi vielä täysin tietää projektin luomisvaiheessa niin työstämisen ja useamman ihmisen jatkuvan vuorovaikutuksen kautta visio saadaan hahmo-



tettua koko projektiryhmälle. Hyvä visio ei ole suunnitelman kaltainen, vaan se on väljä ja vapaa näkemys projektin vaiheiden mahdollisesta kulusta. (Rissanen 2002, 33 – 34.)

Suurimmat riskit ja virhemahdollisuudet ovat juuri projektityöskentelyn alussa, mutta ne paljastuvat vasta projektin lopussa. Jos projektin taustaksi ei ole alustavaa visioita, hankkeen epäonnistumisen riski kasvaa suureksi. Projekti voi jäädä irralliseksi, eivätkä tulokset vastaaakaan määriteltyjä tavoitteita. Hyvälaatuisen projektin aikaansaamiseksi visiointiin on panostettava. Visiointi ja ideointi eivät tuota suuria kustannuksia, koska ne tapahtuvat paljolti pohdiskelun, ajatustenvaihdon, lukemisen, tiedonhaun ja muun vuorovaikutuksen keinoin. Visiointin taustaksi ja lähtökohdaksi on hankittava käyttöön sellaista tietoa, joka on projektin tarpeiden mukaista. Tätä tietoa voidaan myöhemmin hyödyntää projektin suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Rissanen 2002, 34, 39.)

Paitsi kehitysideasta tai visiosta voi tarve projektin käynnistämiseen syntyä myös siksi, että halutaan uudistaa jokin vanhentunut järjestelmä tai tehdä siihen merkittäviä muutoksia. Syynä projektin käynnistämiseen voi olla myös ympäristön paine, joka on seurausta esimerkiksi nopeasti muuttuneesta markkinatilanteesta. Joka tapauksessa lopputulos voi projektin valmisteluvaiheessa olla vielä varsin kuvainnollisella tasolla. Projektin asettamista varten on projektin lopputulos ja tavoitteet kuvatta mahdollisimman tarkasti sekä laadittava työn aloittamiseksi tarvittavat suunnitelmat. Nämä tehtävät ajoittuvat projektin käynnistysvaiheeseen (Ruuska 2005, 33.)

Ennen kuin ideaa tai kehitysehdotusta ryhdytään käytännössä toteuttamaan ja projektia pysyttämään, tulisi kohdealueesta tehdä esiselvitys tai esitutkimus. Sen tarkoituksena on kartoittaa aiotun hankkeen tekniset ja taloudelliset edellytykset, sekä varmistaa, että projektin ennakoitu lopputulos tukee organisaation toiminnallisia tavoitteita. Esitutkimuksen tuloksena projektin asettaja saa riittävät tiedot päättää, onko projektin käynnistämiseksi olemassa edellytykset. Esitutkimuksessa selvitetään ja kuvataan ainakin karkealla tasolla projektin toiminnalliset tavoitteet, keskeiset ongelma-alueet, tavoiteaikataulu, kustannusarvio, resurssitarve, onnistumisedellytykset ja lopputulos. (Ruuska 2005, 33.)

Jos esitutkimus näyttää vihreää valoa, voidaan projekti asettaa. Joskus ennen esitutkimusta tehdään erikseen pika-analyysi, jonka avulla pyritään yleisellä tasolla arvioimaan, onko ehdotus tai idea lainkaan kehityskelpoinen. Erityisesti suurten hankkeiden valmistelussa tämä on tarpeen, koska pelkkä esiselvityksen tekeminen voi jo sinällään olla viikkokausien urakka. (Ruuska 2005, 33-34.)

Päätöksen projektin asettamisesta tekee yleensä organisaation johto. Projekti asetetaan erillisellä asettamiskirjeellä, jossa kuvataan lyhyesti projektin tausta, tehtävä ja tavoiteaikataulu sekä nimetään projektipäällikkö ja projektin johtoryhmä. Projektin asettaja on myös työn tilaaja. Hänen tehtävänsä on määritellä: mitä on tarkoitus tehdä, missä ajassa ja paljonko rahaa ja muita voimavaroja on käytettävissä (Ruuska 2005, 34.)

Ennen projektisuunnitelman laatimista projektipäällikön on syytä kirjallisesti tarkentaa asettamiskirje ja esitellä oma käsityksensä toimeksiannon sisällöstä. Tämä on tärkeä työvaihe, koska sen avulla varmistetaan, että projektipäälliköllä ja asettajalla on sama näkemys projektin tavoitteista ja rajauksesta. (Ruuska 2005, 34.)

## 2.2 Projektisuunnittelu ja projektin käynnistäminen

Kun projektin asettamisen jälkeen pääidea tai tarve katsotaan järkeväksi toteuttaa, siirrytään varsinaiseen projektin suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan edellisen vaiheiden tuloksia ja tehdään tavoitteista konkreettinen suunnitelma, jota kutsutaan projektisuunnitelmaksi (Kettunen 2009, 43-44.). Suunnittelu vastaa kysymyksiin: mitä pitää tehdä, kuka tekee, kuinka paljon tehdään, miten tehdään, ja milloin tehdään? (Lewis 1997, s. 8).

Projektin hallinnan ja johtamisen keskeinen edellytys on riittävän kattava ja yksityiskohtainen projektisuunnitelma. Projektisuunnitelman laatiminen puolestaan edellyttää, että projektin rajauksesta on yksikäsitteisesti sovittu. Projektisuunnitelman ensimmäinen versio laaditaan tavallisesti asettamisen yhteydessä. Suunnitelman laatimisesta vastaa projektipäällikkö ja projektin johtoryhmä hyväksyy projektisuunnitelman. (Ruuska 2005, 34.)

Jokainen projekti on erilainen, ja projektisuunnitelma tulee aina tehdä kyseiseen projektiin soveltuvaksi. Esimerkiksi pienissä projekteissa suunnitelman ei tarvitse olla esitetyn laajuinen, vaan mallia voidaan käyttää soveltuvien osien.(Kettunen 2003, 88.)

Projektisuunnittelussa on kolme pääsääntöä. Ensimmäiseksi kannattaa varmistaa, että suunnittelu tehdään huolella. Hyvin tehty suunnitelma ohjaa projektin kulkua ja edistää hankkeen tavoitteiden saavuttamista. Toinen pääsääntö on korostaa, että mikään suunnitelma ei ole täydellinen. Kaikkiin projekteihin tulee yleensä muutoksia niiden toteuttamisen aikana. Tämän takia kertaalleen tehty projektisuunnitelma ei sellaisenaan riitä. Tämä asia korostuu suunnittelun toisessa säännössä, joka kertoo että suunnitelmaa täytyy pystyä päivittämään, ja sen toteuttamista pitää valvoa. Suunnitelma vaikuttaa siis projektin mukana myös sen käynnistysvaiheen jälkeen. (Virtanen 2000, 29.)

Kolmas pääsääntö liittyy siihen, kuka projektisuunnitelman käytännössä tekee. Lewisin vuonna 1998 tekemän määritelmän mukaan ihmisten, jotka toteuttavat projektin, tulee jollain tavalla olla mukana kyseessä olevan projektin suunnittelussa. Vastaavasti projektin sidosryhmien ja osallisten tulisi olla mukana suunnitteluvaiheessa, koska kyseessä on tältä osin sitoutuminen projektin toimintaan ja ryhmän mielipiteiden huomioon ottaminen. Osallisten vetäminen suunnitteluprosessiin ei kuitenkaan aina ole mahdollista jos kyseessä on esimerkiksi projektin toteuttavan organisaation liikesalaisuuksista.

Projektisuunnitelma ei toteudu koskaan täysin sellaisenaan, koska siinä ei voida ennakoida kaikkia asioita. Hyvässä projektityössä on mahdollisuus poiketa suunnitelmasta. Projektisuunnitelma tulee siitä huolimatta tehdä perusteellisesti. Sen avulla projekti etenee askel askeleelta eteenpäin. (Rissanen 2002, 60.)

Jokaisessa projektissa projektisuunnitelman pohjamallia sovelletaan tarpeiden mukaan. Ei ole tarkoitus, että jokaiseen kohtaan keksitään väkisin sisältöä, vaan täytetään ne kohdat, jotka ovat kyseiselle projektille tärkeitä. Hyvällä suunnitelmalla projektille löytyy todellinen idea ja tarkoitus sekä voimavarat toteutukseen. Projektisuunnitelmaa tehtäessä on usein erittäin

hyödyllistä kohdata ongelmat suunnitelman kautta ja luoda niihin ratkaisut etukäteen, jotta ongelmat eivät kaatuisi kasoittain projektin päälle myöhemmin sen konkreettisen toteuttamisvaiheen aikana. Suunnitelman kaikissa kohdissa avainkäsite on tarkoituksenmukaisuus. Suunnittelun tulisi olla työkalu hyvään toteutukseen, ei itsetarkoitus. (Rissanen 2002, 184.)

### 2.3 Projektin johtaminen

Projektin toiminnallinen johto muodostuu yleensä kahdesta perusosasta: projektipäälliköstä ja johtoryhmästä. Projektipäällikkö ja johtoryhmä ovat vastuussa yhdessä projektin ohjauksesta. Ohjauksen täytyy kuitenkin olla projektin jokapäiväisessä työskentelyssä projektipäällikön vastuulla. Tästä tehtävästä projektipäällikön täytyy pitää huolta vaikka tehtäviä pitää delegoida ja vastuuta jakaa. (Rissanen 2002, 184; Ruuska 2005, 123; Kettunen 2009, 157.)

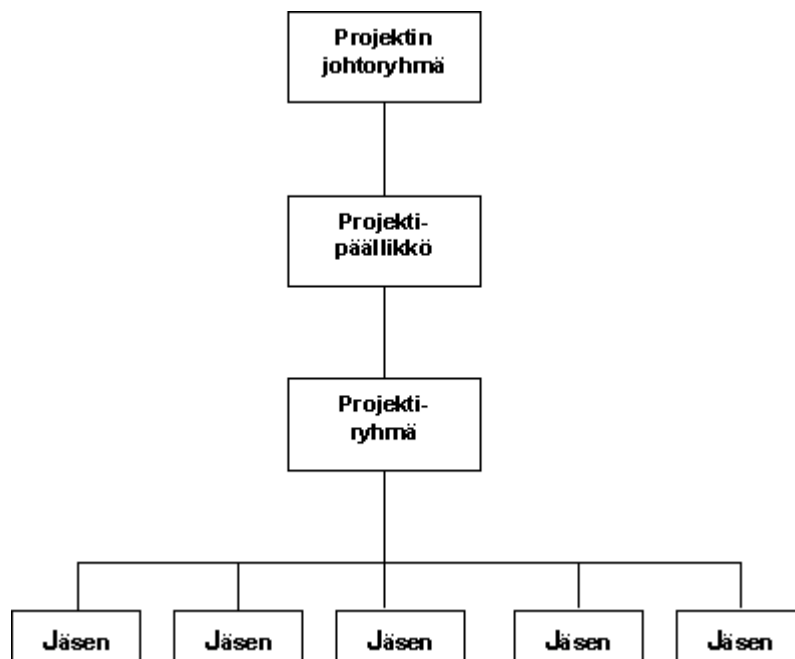
Projektipäällikkö on projektin operatiivinen johtaja, jonka vastuulla on projektin päivittäinen johtaminen. Hänen tehtävänä on saavuttaa asetetut tavoitteet käytössä olevilla resursseilla. Projektipäällikkö delegoi toteutusvastuuta edelleen projektiryhmälle ja tarkemmin eri tehtävien vastuuta yksittäisille henkilöille. Projektipäälliköllä tulee olla delegointikykyä. Delegoinnissa projektipäällikkö antaa yksittäiselle projektiryhmän jäsenelle osan tehtävistään ja niiden toteuttamiseen tarvittavan toimivallan, kun kyseinen henkilö on ilmoittanut hyväksyvänsä annetun tehtävän. Usein projektipäällikkö osallistuu projektin johtamisen lisäksi myös projektin tekemiseen. Ainoastaan isoissa projekteissa voi olla päätoiminen projektipäällikkö, joka ei osallistu projektin toteuttamiseen muuten kuin organisoinnin kautta. (Ruuska 2005, 123; Kettunen 2009, 158.)

Projektipäällikkö tarvitsee työssään lisäksi neuvottelu- ja yhteistyötaitoa, tiedotushalukkuutta, sitkeyttä, ennakkointia sekä kykyä kohdata yllätykset ja vastoinikäymiset haasteena. Pienissä projekteissa korostuu projektipäällikön asiaosaamisen piirteet, kun taas suuremmissa projekteissa korostuvat puolestaan projektipäällikön johtajataidot. Hyvän projektipäällikön ei tarvitse olla asiaosaamisellaan projektin taitavin henkilö, mutta onnistuakseen tehtävässään hänellä tulee olla hyvät sosiaaliset taidot sekä kyky motivoida, innostaa ja delegoida. (Rissanen 2002, 75.)

Projektiin liittyy useita sidosryhmiä, joita projektipäällikön tulee johtaa ja informoida projektin eri vaiheissa. Nämä ryhmät ovat myös tiedottamisen piirissä, joille projektipäällikön tulee tiedottaa projektin etenemisestä säännöllisesti. Hänen tulee jakaa Kettusen (2009, 159-160.) mukaan ajatuksiaan ainakin seuraaville tahoille:

- Projektin tilaajalle, jonka edustaja voi olla ohjausryhmä tai projektin omistaja. Projektin omistaja on sidosryhmä, jolle pitää aktiivisesti tiedottaa, miten projekti etenee.
- Projektin alihankkijoille, joiden työpanosta projektipäällikön pitää myös johtaa. Heidän johtamisensa on yleensä eri työkokonaisuuksien yhdistämistä muiden projektin toimijoiden kanssa.
- Muiden sidosryhmien edustajille, joita ovat kaikki ne tahot, joihin kyseinen projekti suoraan tai välillisesti vaikuttaa.

Perusorganisaatio toimii projektin perustajana ja vastaa projektin kustannuksista, joten se haluaa myös valvoa projektin toimintaa. Tätä varten projektille perustetaan johtoryhmä, jonka tehtäviin kuuluu valvoa projektin etenemistä, aikataulua, kuluja ja voimavarojen käyttöä ja tehdä tarvittaessa niihin liittyviä päätöksiä (Ruuska 1999, 84-85.)



Kuvio 2. Projektiorganisaatio

Projektijohtamisen onnistuminen vaatii, että projektin sisäinen ja ulkoinen viesti on sujuvaa. Projektiviestintä jakaantuu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Viestinnän alueet ovat erillisiä mutta on tärkeää että ne ovat projektin ajan toisiaan tukevia. (Tommi Helenius 2008.)

Sisäistä viestintää on kaikki kommunikaatio ja vuorovaikutus projektiryhmään kuuluvien jäsenten välillä. Projektipäällikkö kuuluu myös tähän projektiryhmään. Viestinnän toimivuutta tulee pitää tärkeänä ja sen tulisi olla projektipäällikön tärkeimpiä prioriteetteja. Hyvin toimiva sisäinen viestintä on yksi projektin tärkeimmistä menestystekijöistä. Projekti on mahdotonta saattaa haluttuun päätökseen, jos jokainen ei tiedä mitä ollaan tekemässä missäkin vaiheessa. Jokaisen projektin jäsenen pitää saada myös tietää mitä kukin on tehnyt tai jättänyt tekemättä. Jäsenten pitää myös saada oikeaan aikaan kannustusta ja asiallista kritiikkiä projektipäälliköltä ja muilta ryhmäläisiltä. (Tommi Helenius 2008.)

Ulkoinen viestintä voidaan jakaa asiakasviestintään ja sidosryhmäviestintään. Erityisesti asiakasviestinnässä johdonmukainen viestintä on tärkeää. Kaiken projektiviestinnän ei tarvitse mennä yhden henkilön kautta. Useat henkilökontaktit asiakkaan ja toteuttajan välillä vahvistavat luottamusta mutta viestintä ei saa olla ristiriitaista. Viestintä on tärkeää pitää toimivana, koska epäselvät ja ristiriitaiset viestit aiheuttavat hämmennystä, vähentävät luottamusta, estä-

vät johdonmukaisen toiminnan ja tuottavat asiakkaalle ylimääräistä työtä. (Tommi Helenius 2008.)

Sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä onnistutaan, kun molemmat täyttävät seuraavat ehdot: oikea-aikaisuus, riittävä määrä, riittävä laatu ja johdonmukaisuus. (Tommi Helenius 2008.)

## 2.4 Projektin päättäminen

Jokainen projekti pitää päättää joskus. Projektille ominainen piirre on se, että ne ovat määräaikaista kestoltaan ja että niiden määräaikaisuus määritellään etukäteen. Projektin päättäminen on suunniteltu hyvässä projektisuunnitelmassa. Kuitenkin joskus projektit loppuvat esimerkiksi siksi, että niille ei enää myönnetä lisärahoitusta niiden tehottomuuden vuoksi tai siksi, että projektista on tullut tarpeeton erilaisten olosuhteiden muutosten takia. On myös mahdollista että projekti hiipuu pois, koska sen avainhenkilöt lopettavat työnsä projektin parissa. (Virtanen 2000, 126; Rissanen 2002, 171.)

Projektin pitäisi siis päättyä suunniteltuun aikaan ja sitten kun sen kautta on toteutettu halutut tavoitteet. Projektin päättämisen tärkeimmät toimenpiteet ovat Rissanen (2002, 171.) mukaan:

- Tulosten siirron varmistaminen edunsaajille.
- Loppuraportin laatiminen.
- Dokumenttien säilyttämissuunnitelma.
- Projektin jälkimarkkinointi.
- Projektiorganisaation purku.

Projektin päättäminen kuuluu virallisesti projektin ohjausryhmälle. Ohjausryhmä kutsutaan paikalle projektin lopuksi, ja sille esitetään projektin saavuttamat tulokset sekä päätösesityksenä projektin päättäminen. Projektin tulosten kuultuaan ohjausryhmä voi vaatia projektia täydennettäväksi tai hyväksyä tulokset ja päättää onnistuneen projektin. Projektin päättämisen jälkeen projektista ei pitäisi olla muuta jäljellä kuin sen tulokset, jotka on luovutettu tilaajan tai muun edunsaajan käyttöön ja hyödyksi. (Kettunen 2009, 181.)

Vaikka projekti päättyy, niin sen jäsenet jatkavat töitään työelämässä sekä projektiin liittyvät verkostot jäävät toimimaan. Juuri opitut tiedot ja koetut tapahtumat on järkevää käyttää hyväksi ja yrittää parantaa niiden avulla tulevia asiakkuuksiin liittyviä asioita. Projektiin liittyvät asiakkuuden ylläpitoa ja kehittämistä varsinaisen aktiivisen vaiheen jälkeen sanotaan jälkimarkkinoinniksi. Projektin päättymisen jälkeen tapahtuva jälkimarkkinointi on keskeinen osa nykyaikaista yrityksen yhteistoimintaverkoston hoitamista. Luonnollisena osana projektin jälkimarkkinointiin kuuluu esimerkiksi tiedottaminen projektista verkoston muille toimijoille. Lisäarvon luonti sallitaan näille toimijoille kuitenkin niin, ettei projektin ydintuloksia paljasteta liikaa. (Rissanen 2002, 171-172.)

Projektipäällikön tehtävänä on pitää huoli siitä, että dokumentit ja asiakirjat kootaan projektin lopuksi yhteen ja arkistoidaan. Tarpeeton materiaali tuhoetaan tai poistetaan. Lopputuotteen ylläpidossa tarvittavista dokumenteista ja ohjeistuksista toimitetaan omat versiot linjaorganisaatiosta nimetyille vastuuhenkilöille. Ennen johtoryhmän viimeistä kokousta projektipäällikön tulee laatia projektista loppuraportti. Kun kaikki edellä kuvatut tehtävät on hoidettu, johtoryhmä julistaa projektin päättyneeksi, projektiorganisaatio puretaan ja myös projektipäällikkö siirtyy uusiin tehtäviin. (Ruuska 2005, 37.)

Projektin viimeiseen tehtävään eli projektin päättämiseen liittyy dokumentoinnin viimeistely ja arkistointi. Tässä vaiheessa projektin hallintokansioon liitetään projektipäällikön laatima projektin loppuraportti, joka on yhteenveto projektin toteutusprosessiin liittyvistä asioista kuten suunnitelman muutoksista ja niiden syistä ja seurauksista. Projektin päätösraportti laaditaan eräänlaiseksi tilinpäätökseksi ja projektin loppumisen kirjalliseksi tositteeksi. Samalla se toimii tärkeänä kokemusten tallennuspaikkana, jota voidaan käyttää hyödyksi myöhemmin vastaantulevissa tilanteissa. (Rissanen 2002, 173.)



Hyvän loppuraportin tulee sisältää selkeä arviointi siitä, kuinka hyvin projekti on saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Loppuraportin ei kuitenkaan pidä kerrata kaikkea projektissa tapahtunutta. Siltä osin kuin tavoitteita ei ole saavutettu, niin raportista tulisi asiat joiden takia haluttuihin tavoitteisiin ei päästy. Hyvä projektin loppuraportti tuo käydyn prosessin oleelliset hyödyt sidosryhmien tai uusien projektien käyttöön. (Virkki, Somermeri 1993, 58; Mäkelä, Stenlund 1995, 249; Rissanen 2002, 173.)

Projektin tuloksista tiedottamisessa tulee huomioida mitä asioita tiedotetaan ja kenelle. Esimerkiksi projektin rahoittaja on todennäköisesti kiinnostunut eri asioista kuin ohjausryhmä. Myös projektiorganisaation purku on pääasiassa projektipäällikön vastuulla, mutta lopetussuunnitelman päätökset kuuluvat myös koko projektin johtoryhmälle. (Rissanen 2002, 173.)

## 2.5 Projektin riskit ja ongelmat

Jokainen projekti sisältää riskejä, jotka voivat johtaa projektin epäonnistumiseen. Usein riskit tiedetään etukäteen ja silloin on tärkeää että niitä pystytään hallitsemaan projektin aikana. Riskien hallinnan tärkein tehtävä on riskien tunnistaminen etukäteen ja varautumissuunnitelman laatiminen. Riskien hallinta on varautumista odottamattomiin tilanteisiin. Vaarallisinta projektille on, jos ei osata hylätä alkuperäistä suunnitelmaa odottamattomissa tilanteissa. Riskien hallinta on menettely, jolla voidaan todeta, että ongelma-alueet ja projektiin kohdistuvat riskit on tunnistettu ja tarvittaviin toimenpiteisiin riskien minimoimiseksi on ryhdytty. Riskien hallintaan kuuluvia tehtäviä ovat riskien analysoiminen, riskilistan laatiminen, toimenpiteistä sopiminen sekä seuranta ja riskilistan ylläpito. (Kettunen 2009, 75; Ruuska 2005, 222 - 223.)

Riskianalyysillä pyritään selvittämään ne tekijät, jotka voivat hankaloittaa projektin lopputuloksen saavuttamista. Riskien vaikutuksia pystytään kartoittamaan suhteessa aikatauluun, kustannuksiin, työmääriin ja lopputuloksen laatuun. Riskianalyysin lopputulos tulisi olla lista tunnetuista riskitekijöistä. Riskianalyysi tehdään ennen projektin alkua ja yhdistetään osaksi projektisuunnitelmaa. Lisäksi riskejä ja niiden toteutumista pitäisi seurata osana projektiryhmän kokouksia sekä ohjausryhmän toimintaa. (Ruuska 2005, 224; Kettunen 2009, 75.)

### 2.5.1 Riskityypit

Projektin alkuvaiheessa riskityyppi on erilainen kuin projektin edistyessä. Alkuvaiheessa riski muodostuu projektin tavoitteisiin, resursseihin, osaamiseen jne. liittyvästä epävarmuudesta. Taloudellinen riski on tällöin vähäinen, koska panoksia on sitoutunut alkuvaiheessa vähän. Projektin edetessä taloudellinen riski kasvaa panoksien sitoutuessa projektiin. (Rissanen 2002, 163.)

Rissanen (2002, 165-166.) mukaan tavallisimmin projekteissa toteutuvia riskejä ovat:

- **Henkilöriskit**, projektin avainhenkilökunta vaihtaa työpaikkaa, sairastuu tms.
- **Yhteistoiminnan konfliktiriski**, projektiryhmä osoittautuu sisäisesti yhteistyökyvyttömäksi tai ajautuu konfliktiin toimeksiantajan tai muun ympäristön kanssa
- **Henkilöstöön, aikatauluun, tietotekniikkaan, talouteen yms. liittyvät riskit** ovat yleisiä. Suuri osa aloitetuista projekteista epäonnistuu huonon johtamisen takia
- **Teknologiariskit**, projekti voi joutua tilanteeseen, jossa projektin valitsema teknologia osoittautuu vääräksi
- **Markkinariskit**, kilpailu, teknologia, valuuttakurssi jne. talouden muuttujat saattaa muuttaa projektin voimavarojen tuhlaukseksi
- **Luonnon, sään tai ympäristötekijöiden aiheuttamat riskit** ovat hyvin tavallisia esimerkiksi rakennusprojekteissa, suurissa yleisötapauhtumissa jne. sopimusriskit ja niiden toteutuminen on tavallista pitkissä, vaativissa usean osapuolen yhteisissä kehitysprojekteissa. Joku osapuoli arvioi tilanteensa uudelleen ja luopuu projektista, jos sen kesto on useita vuosia
- **Poliittinen riski** yhdistetään tavallisesti ns. kehitysmaihin, mutta paljon tavallisemmin se toteutuu tavallisessa suomalaisessa tai muussa demokraattisessa toimintaympäristössä

- **Asiakas-, sopimus- ja tuoteriski** liittyvät asiakkaan taloudelliseen tilanteeseen, omistussuhteisiin tai muuhun erityiseen tahtotilaan. Ne voivat täysin muuttua projektin kuluessa – etenkin pitkissä projekteissa

Riskien tutkiminen ja pyrkimys niiden hallintaan kuuluu hyvään projektityöskentelyyn mutta se on vain harvoin projektin päätehtävä. On myös hyvä muistaa, että riskit voivat olla luonteeltaan yllätyksellisiä ja täysin ennalta arvaamattomia. Tärkeintä on pyrkiä hallitsemaan suurimpia riskejä eli niitä, joiden toteutumisen todennäköisyys kerrottuna riskin vaikutuksella on suurin. Tämän mukaan voidaan todeta, että ei ole järkevää uhrata energiaa ja aikaa sellaisen riskin hallintaan, jonka vaikutus on suuri, mutta toteutumisen todennäköisyys vähäinen. (Rissanen 2002, 163, 166; Ruuska 1999, 169.)

## 2.5.2 Ongelmat

Projektin ongelmia voidaan käsitellä monen sen rakenteeseen liittyvän periaatteen mukaan. Hyödyllisimmät tavat projektin toimijan kannalta liittyvät projektin omaan elämään ja sen vaiheisiin.

Rissanen (2002, 174.) mukaan projektin ongelmat voidaan jakaa neljään päätyyppiin:

1. Psykososiaaliset, ryhmän tai tiimin yhteistoimintaan liittyvät sekä johtamisen tavanomaiset ongelmat.
2. Sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön, talouteen tai oikeudellisiin muihin sopimussuhteisiin liittyvät ongelmat.
3. Projektiosaamiseen ja –tekniikkaan liittyvät ongelmat, joiden luonne voi olla dokumentointiin, kokoustekniikkaan ja viestintään liittyvä.
4. projektin sisältöön liittyvät, enimmäkseen tieto- ja osaamisongelmat

Projektin ideointi ja visiointi kuuluvat sen ensimmäisiin esitöihin. Projektin ideoinnin suurin ongelma on yleensä se, että mitään projektialuetta kattavaa ideointia ei ole oikeasti tapahtunut. Projektia ei ole perustettu ja projektiaihe tai aiheet ovat vain muuttuvia ajatuksia. Tässä tilanteessa tapahtuva ideointi pitäisi olla hyvin ammattitaitoista, jotta se auttaisi projektia kehittämään oikeaan suuntaan. (Rissanen 2002, 175.)

Projektin ongelmat voivat liittyä myös sen tavoitemäärittelyn vaikeuteen. Jos esityöt on tehty huonosti, niin projektin tavoitemäärittelyyn on vaikea löytää oikea sisältö. Useilta projekteilta puuttuu todellinen substanssi eli tarkoitus. Tämä ongelma ilmenee tuhansissa kehittämissankkeissa, joissa projektille asetetut tavoitteet eivät ole lopuksi paljonkaan tekemisissä etukäteen havaitun ja määritellyn ongelman poistamisen kanssa. (Rissanen 2002, 176.)

Projektin perustamisen yhteydessä voi ilmetä myös ongelmia. Taloudellisen systeemin alueella tavallisin ongelmista on talouden epävarmuus. Kaupallisissa hankkeissa tämä ilmenee riskinä, joka liittyy aina liiketoimintaan. Julkisen sektorin toiminnassa talouden epävarmuus ilmenee yleisimmin päätöksenteon epävarmuutena. Se on seuraamusta erilaisten toimijoiden erisuuntaisista pyrkimyksistä, kun neuvotteluprosessi ei toimi ja johda yksimieliseen päätökseen projektin tavoitteista. (Rissanen 2002, 177.)

Yhteiskunnallisiin projekteihin liittyvät myös konfliktit projektin alueella vaikuttavien toimijoiden kesken. Kaikkia on mahdoton motivoida tukemaan hankepäätöksiä ja käskää ottamaan vastuuta projektin toteuttamisesta. Isoissa hankkeissa voi ilmetä toimivallan ja vastuun ongelma. Kuka päättää siitä, että ovatko projektin perustajat todellisuudessa toimivaltaisia perustamaan projektin, jolla voi olla monenlaisia vaikutuksia? Lisäksi on vaikea määrittää kuka tai ketkä lopulta vastaavat projektin sopimuksista ja sitoumuksista. (Rissanen 2002, 178.)

Projektsuunnittelun ongelmat voivat kohdistua seuraaviin asioihin: pätevän henkilöstön saanti, avainhenkilöiden motivointi, lisäarvo ja edunsaajat, viestinnän suunnittelu, riskien havaitseminen, ympäristötekijät ja projektin päättäminen. Projektin menestymisen kannalta tärkeintä on kuitenkin mahdollisten ongelmien havaitseminen. Toinen asia onkin niihin ratkaisujen löytäminen. (Rissanen 2002, 178.)

Jos projektin esityö ja suunnittelu on tehty huonosti, se vaikuttaa projektissa laadullisena sekä aikataulussa pysymisen ongelmana. Huono suunnittelu vaikeuttaa myös projektin johtamista. Toteutuksessa syntyy ongelmia jos projektin toteuttajia, kohdetta tai edunsaajia ei ole kuultu riittävästi projektin alkuvaiheissa. Ongelmia voi aiheutua myös siitä, jos projektisuunnitelma on laadittu siten, että tavoitteiden muutoksia ei pystytä ottamaan huomioon tarpeeksi joustavasti toteuttamisvaiheessa. Erittäin usein projektien ongelmana on, että budjettiseuranta ei ole ajan tasalla. Monissa projekteissa huomataan vasta päättämisenvaiheessa, että suuri osa kuluista on mennyt ennalta arvaamattomiin kuluihin ja havaitaan, että koko talousarvio on ylitetty. (Rissanen 2002, 179-180.)

Projektin tulosten siirto ja hyödyntäminen muodostuu usein todella isoksi ongelmaksi, koska projekti ei välttämättä ole tuottanut kenellekään siirrettäviä tuloksia. Projektin tuloksia on saatettu viimeksi käsitellä ideointivaiheessa, jolloin niiden merkitys on hävinnyt. Toisena ongelmana voi olla, että edunsaajia ei todellisuudessa ole. Edunsaajat on määritelty vain paperilla nimellisinä. Jos edunsaajia onkin, ongelmana on että he eivät ole kiinnostuneita projektin tuloksista. Jos projektin esityöt on tehty huonosti, hankkeen on vaikea saada aikaan kunnollisia tuloksia, joista on hyötyä projektin sidosryhmille. Syyt projektien huonoon lopputilanteeseen liittyvät hyvin usein projektityömenetelmän olemattomaan osaamiseen. (Rissanen 2002, 180 - 181.)

Projektin päättämiseen saattaa liittyä erilaisia ongelmia. Projektien taloudelliseen prosessiin liittyy usein se ongelma, että projektin tulot ja menot eivät ole täysin selvillä projektin päätös- tai toteutusvaiheessa. Projektin päättämiseen liittyy myös ongelma työn keskeneräisyydestä. Projektityötä ei ole kyetty saattamaan vielä luovutettavaan kuntoon, vaikka projekti pitäisi päättää vähän ajan kuluessa. Keskeiseksi ongelmaksi muodostuu se, jos projektilla ei ole selkeää loppua, vaan projekti häviää vähitellen. Tämä on selkeä ongelma, koska jokaisen projektin ominaispiirteisiin kuuluu selkeä alku ja loppu. Projektin päättyessä sen työsuhteet, vastuut ja sitoumukset päättyvät. Usein ongelmana on, että projektin oikeudellista asemaa ei pohdita lainkaan koko hankkeen aikana, eikä sitä lopetettaessakaan. (Rissanen 2002, 181.)

### 3 EVALUOINTI TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Evaluoinnilla tarkoitetaan arviointia, joka voidaan ymmärtää jonkin asian arvon tai ansion määrittelynä. Tavallisesti tarkastelu suuntautuu jonkinlaiseen ihmisiä koskevaan ohjelmaan, innovaatioon tai palveluun. Korkealaatuinen arviointi vaatii hyvin harkittua tutkimusasetelmaa ja havaintoaineiston keräämistä, analyysiä ja tulkintaa. Arvioinnit voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: ulkoisiin ja sisäisiin arviointeihin. Sisäiset arvioinnit suorittaa yleensä henkilö, jolla on entuudestaan rooli organisaatiossa, jossa arviointi tapahtuu. Ulkoisen arvioinnin suorittaa organisaation valitsema ulkopuolinen taho. (Robson 2001, 18, 25.)

#### 3.1 Ulkoinen arviointi

Arvioinnin suorittajan ja kohteen välillä voidaan tehdä selkeä ero sen suhteen, onko arvioitsija ulkopuolinen vai osallinen. Arviointi voidaan siis toteuttaa sisäisenä ja/tai ulkoisena arviointina (Mäkinen & Uusikylä 2003, 7.)

Ulkopuolinen arviointi on perusteltua silloin kun:

- projekti on kooltaan suuri ja sen toteutuksesta vastaa projektitiimin lisäksi suuri joukko yhteistyökumppaneita
- projektin tavoitteet ovat joko vaikeasti määriteltävissä tai jatkuvassa muutoksessa ja projektilla on paljon suoritteita, joiden analyysi vaatii tilastollista tietojenkäsittelyä
- projektilla on käytössään runsaasti laadullista seurantatietoa, jonka analysointi edellyttää erityisosaamista
- projektin toimenpiteet ovat sellaisia, että luotettavan palautetiedon saaminen vaatii ulkopuolista asiantuntijaa

- projektissa suoritetaan itsearviointia, mutta omien johtopäätösten tueksi halutaan ulkopuolista asiantuntija-arviota  
(Mäkinen & Uusikylä 2002, 9.)

Ulkopuolisen arvioinnin hyötyinä ovat siis arvioinnin objektiivisuus, uusien näkökulmien ja näkemysten saaminen projektin käyttöön sekä mahdollisuus testata omia työtapoja asiantuntijalla. Ulkopuolisen arvioinnin ongelmia saattavat olla arvioinnin ulkokohtaisuus ja projektin ominaispiirteiden jääminen julkilausuttujen projektitavoitteiden taakse. (Mäkinen & Uusikylä 2002, 9.)

Projektin ulkoisessa evaluoinnissa on tarkoituksena antaa ulkopuolinen katselmus projektin tuloksista ja kokonaistilanteesta projektin eri osapuolille. Evaluointi on yleensä viimeinen vaihe projektin elinkaareissa mutta vaikka se suoritetaan yleensä projektin lopussa, se voidaan myös toteuttaa tarvittaessa myös projektin keskivaiheilla. Projektin keskivaiheilla toteutettavassa välikatselmuksessa projektidokumentointiin ja työsuunnitelmaan liittyvät ongelmat analysoidaan ja tehdään projektiin tarvittavat muutosehdotukset jos siihen on tarvetta. Projektin evaluointi tehdään yleensä ulkopuolisten asiantuntijoiden toimesta, jotka eivät ole olleet osallisena projektin toteutusvaiheessa. (Aaltonen Consulting Oy 2011.)

### 3.2 Arvioinnin tutkimusmenetelmät

Tavallisimpia arvioinnin tutkimusmenetelmiä ovat **havainnointi, haastattelut, kyselyt ja kirjalliseen materiaaliin perehtyminen**. Arvioinnin tarkoitus ja luonne sekä erityisesti kysymykset, joihin etsitään vastauksia, ratkaisevat pääosin käytettävät tutkimusmenetelmät.

Mitä tahansa menetelmiä vastauksien saamiseen käytetään, on ensiarvoisen tärkeää huolehtia hankittavan aineiston laadusta. Eri menetelmillä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Usein on tarpeen käyttää arvioinnissa kahta tai useampaa aineiston keruumenetelmää, jotta arviointikysymykseen saataisiin mahdollisimman luotettava vastaus. (Robson 2001, 124 - 125.) Seuraavaksi esitellään tarkemmin näitä eri tutkimusmenetelmiä.

## Havainnointi

Havainnoinnin merkittävin hyöty käytännön arvioinnille on, että se auttaa selvittämään, mistä hankkeessa on kysymys ja kuinka se toimii. Havainnoinnin pitää tapahtua joustavalla, tutkivalla ja strukturoimattomalla lähestymistavalla, jolloin se tuottaa kvalitatiivista aineistoa. Tutkija tarkkailee objektiivisesti ja tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana huomionarvoisia muistiinpanoja. Havainnointi voidaan jakaa neljään erimuotoiseen osallistumiseen: havainnointi ilman varsinaista osallistumasta, havainnoija osallistujana, osallistuja havainnoijana ja täydellinen osallistuja. (Metsämuuronen 2006, 116 - 117; Robson 2001, 146.)

## Haastattelu

Haastattelua voidaan pitää tarkkailun ohella eräänlaisena perusmenetelmänä, jota voidaan soveltaa moneen tilanteeseen. Aina kun haastattelu on mielekäs ja hyödyllinen tapa hankkia tietoa, sitä kannattaa käyttää, vaikka se on yleensä työläs ja jatkoanalyysien kannalta vaativa tutkimusmenetelmä. Haastattelun toteuttamiseen on olemassa kolme yleisesti hyväksyttyä tapaa: strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. (Robson 2001, 135.)

Strukturoitu haastattelu on yleensä muodoltaan lomakehaastattelu, jossa valmiit kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on kaikille vastaajille samat. Strukturoitua haastattelua kannattaa käyttää silloin, kun haastateltavia on useita ja haastateltavat edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Puolistrukturoitu haastattelu, josta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu, sopii hyvin tilanteisiin, joissa kohteena ovat intiimit tai arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten arvoja ja ihanteita. Teemahaastattelussa ei ole selkeästi määritelty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä. Avoin haastattelu on yleensä olemukseltaan lähellä keskustelua. Haastattelija ei välttämättä tarvitse ohjata keskustelua, vaan aiheen muutos lähtee haastateltavista itsestään. Avointa haastattelua on järkevää käyttää silloin, kun tutkittavia on vähän ja kun eri henkilöiden mielipiteet ja kokemukset vaihtelevat paljon. (Metsämuuronen 2006, 114 - 115; Robson 2001, 135)



## Kyselyt

Arvioinneissa käytetään usein kyselyitä. Kyselytutkimuksen avulla kerätään suhteellisen pieni määrä tietoa standardoidussa muodossa suhteellisen suurelta joukolta ihmisiä. Kyselytutkimuksessa suurin ja yleensä tärkein osa työstä tehdään etukäteen suunnitteluvaiheessa. Kysymysten tulee olla muodoltaan ymmärrettäviä, yksiselitteisiä ja samalla olennaisia arviointikysymysten kannalta. Hyviä kyselylomakkeita ei ole helppo suunnitella ja siksi niiden tekemiseen tulee perehtyä hyvin. Hyvin suunniteltu kyselylomake on hyvä aineiston keruuväline, jonka avulla voidaan kerätä haluttu tieto suurelta joukolta ihmisiä. Kyselytutkimus on erityisen käyttökelpoinen, kun tarkoituksena on kerätä yksinkertaista ja kuvailevaa tietoa lukuina tai suhdelukuina. (Robson 2001, 127 – 130.)

Kyselytutkimus on sisällöltään enimmäkseen määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselyaineistot koostuvat pääosin mitatuista luvuista ja numeroista, sillä vaikka kysymykset ovat sanallisia, niin vastaukset ilmaistaan numeerisesti. Sanallisesti pyritään antamaan täydentäviä tietoja tai vastauksia kysymyksiin, joiden esittäminen numeroina olisi sekavaa ja epäkäytännöllistä. (Vehkalahti 2008, 13.)

Usein sanotaan, että määrällisellä tutkimusotteella pyritään saamaan yleiskäsityksiä ja laadullisilla menetelmillä syvennyttään yksityiskohtiin mutta tutkimusote ei kuitenkaan ratkaise kaikkea. Myös tilastollisilla menetelmillä päästään käsiksi yksityiskohtiin kun saadut tulokset ovat luotettavia ja niitä osataan analysoida oikein. Olennaisinta on, että osaa valita tarkoituksenmukaiset lähestymistavat sen ilmiön tutkimiseen, josta haluaa saada tietoa. (Vehkalahti 2008, 13.)

## Kirjallinen materiaali

Usein laadullinen aineisto on valmiiksi kirjallisessa muodossa. Monet julkiset organisaatiot tuottavat ja julkaisevat runsaasti asiakirjoja toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä. Tällaista materiaalia ovat muun muassa asiakirjat, pöytäkirjat ja muut olemassa olevat informaatiolähteet. Kirjallisen materiaalin käytössä täytyy kiinnittää huomiota aineiston sopivuuteen ja

luotettavuuteen tutkimuksen materiaaliksi. Jokaista käytettävää materiaalia tulisi tarkastella kriittisesti ja kiinnittää huomiota vain oman tutkimuksen kannalta oleelliseen tietoon. (Metsämuuronen 2006, 118; Robson 2001, 151.)

### 3.3 Määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit

Luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimusta. Tutkimus tulisi suorittaa tiettyjen asetettujen normien ja arvojen puitteissa. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen mittauksen luotettavuuden keskeisiä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Näiden käsitteiden hyödynnettävyys laadullisen tutkimuksen arviointiin vaihtelevat. (Saaranen & Puusniekka, 2006.)

Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetti on käsitteenä laajempi kuin reliabiliteetti ja käsittää kaiken tutkimustyön, määrällisen ja laadullisen tutkimuksen sekä realistisen arvioinnin. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää se, mitä sillä on tarkoitus saada selville. Validiteettia arvioitaessa mittaustulosta verrataan jo valmiina olevaan todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Tulos on validi, kun mittaustulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa jo ennestään hyväksyttyä teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan. Ongelmana on usein, että mittausten ulkopuolelle jäävää, todellista tietoa ei yleensä ole käytettävissä. Jos on tutkittu muuta ilmiötä kuin alun perin oli tarkoitus, puuttuu tutkimuksesta validiteetti kokonaan ja se on arvoton. On erittäin tärkeää täsmentää ennen tutkimusta että empiiriset havainnot ja koko tutkimus itsessään kohdistuu varmasti tutkimuksen kannalta oikeaan kohteeseen. (Anttila 2006, 511 - 513.)

Tutkimusmenetelmä voi joissain tapauksissa olla reliaabeli eli luotettava, vaikka tutkimus ei olisikaan validi eli pätevä. Tutkimuksen reliaabelius merkitsee mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa siis sen kelpoisuutta antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231.)

Reliaabelius voidaan todeta monella tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina, tai jos samaa henkilöä tai kohdetta

tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan jälleen todeta tulokset reliabeleiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231.)

## 4 ORDER-PROJEKTIN EVALUOINTI

Tutkimuksen toimeksiantaja on Kainuun Etu Oy ja sen Order-projekti. Projektin tarkoituksena on kehittää Kainuulaisten pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa yrityskoulutusten kautta, jotta ne pystyisivät vastaamaan nykyhetken ja tulevaisuuden haasteisiin kotimaan ja ulkomaan markkinoilla. Projektin päätehtävänä on tarjota yrityksille tuottavuutta ja kilpailukykyä edistäviä koulutuksia, joiden avulla yritykset pystyvät kehittämään liiketoimintaosaamistaan ja henkilöstönsä ammattitaitoa. Projekti toteutetaan vuosina 2009 – 2012.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin hankkeen koulutukset ovat onnistuneet ensimmäisen vuoden aikana. Lisäksi tavoitteena on, että saatujen tilastoaineistojen kautta pystyttäisiin kuvaamaan pk-yritysten koulutus- ja kehittämisprojektien osallistujarakennetta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimuksessa haluttiin kerätä nimenomaan määrällistä tietoa, joka voidaan muuttaa numeerisesti ilmaistavaan muotoon.

Kvantitatiivinen tutkimus kertoo numeerista tietoa vastauksista ja vastaa kysymyksiin miten moni ja kuinka paljon? Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö edellyttää riittävän suurta otosta, jotta tutkimuksen luotettavuus olisi mahdollisimman hyvä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää olemassa oleva tilanne, mutta sen avulla ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2008, 16.)

Tutkimuksen perusjoukkona olivat Order-hankkeen ensimmäiseen vaiheen koulutuksiin osallistuneet Kainuulaisten yritysten henkilöt. Tutkimuksen otoskooksi saatiin 824 henkilöä. Kaikilta koulutuksiin osallistujilta kysyttiin neljää taustatietoa, joihin jokaiseen antoi vastauksen 822 osallistujaa eli melkein kaikki osallistujat. Osallistujilta kysyttiin myös koulutusta arvioiva palaute. Palautteessa annettiin arvio kuudesta eri koulutuksen osa-alueesta, joita olivat:

koulutuksen sisältö ja hyödynnettävyys työelämässä, kouluttajan esittämistapa ja materiaali, koulutuksen tavoitteiden täyttyminen, koulutuksen järjestelyt, kouluttajan esittämistapa ja kouluttajan materiaali. Vastausmäärät on esitetty osa-alueittain koulutuspalautteita käsittelevässä luvussa.

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeilla, jotka toimeksiantaja oli suunnitellut. Kyselylomakkeet olivat osittain strukturoituja. Kaikki tutkimukseen kerätty tieto kerättiin suljettujen kysymyksien kautta, joihin vastaaminen on nopeaa ja joiden käsitteleminen tutkijan kannalta on helppoa.

Tutkimuslomakkeet koostuivat kahdesta kyselylomakkeesta, joita olivat jokaisen koulutukseen osallistujan täyttämä koulutuspalaute ja taustatietolomake. Koulutuspalautteen avulla haluttiin tietoa siitä, millaisena osallistujat olivat kokeneet koulutuksen. Vastaukset pyydettiin asteikolla 1-5. Vaihtoehto 1 merkitsi huonoa ja vaihtoehto 5 merkitsi vastauksena erinomaista.

Taustatietojen kyselylomakkeella kerättiin osallistujilta tietoa neljältä eri osa-alueelta: asema työmarkkinoilla, ikä, korkein koulutus ja sukupuoli. Taustatietolomakkeen kysymysten kautta oli tavoitteena saada selkeä kuva koulutusten osallistujarakenteesta kokonaisuudessaan ja myös yrityksittäin.

Koulutuspalautteella osallistujilta kysyttiin: Millainen oli koulutuksen sisältö ja hyödynnettävyys työelämässä? Millainen oli kouluttajan esittämistapa? Millainen oli kouluttajan käyttämä materiaali? Miten koulutuksen tavoitteet täyttyivät? Ja millaiset olivat koulutuksen järjestelyt kuten tilat ja tauot?

Tutkimuslomakkeet oli suunnitellut tämän opinnäytetyön toimeksiantaja ja niistä saadut vastaukset käsiteltiin SPSS- tilasto-ohjelmalla maaliskuussa 2010.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Vastaukset käsiteltiin SPSS- tilasto-ohjelmalla. Tutkimustulokset esitetään sanallisessa ja graafisessa muodossa. Tutkimustuloksissa käsitellään kaikista kysymyksistä saadut vastaukset, niiden kuvaajat ja tulkinnat. Tutkimuksessa ei pystytty käyttämään Khiin neliö-testiä (Pearson Chi-square), koska sen vaatimat edellytykset eivät täyttyneet. Khiin neliö-testin käyttö edellyttää, että yhdessäkään ristiintaulukoinnin solussa odotettu frekvenssi ei ole alle 1 ja että se on korkeintaan 20 %:ssa alle 5. Näin ei tuloksien mukaan ollut, joten päädyttiin käyttämään Monte Carlo-menetelmää, jonka avulla laskettiin p-arvot. Tätä menetelmää oli järkevää käyttää tutkimuksessa, koska sen avulla voidaan analysoida erityisesti pieniä aineistoja. (Holopainen & Pulkkinen 1994, 91.)

Jokaisen tilastollisen testin tuloksena saadaan niin sanottu p-arvo, joka ilmoittaa virheellisen päätelmän todennäköisyyden. Jos p-arvo on alle 0,05, on tapana puhua tuloksesta tilastollisesti "melkein merkitsevä", jos se on alle 0,01, tilastollisesti "merkitsevä" ja jos se on alle 0,001, tilastollisesti "erittäin merkitsevä". Tuloksella ei ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta, jos sen p-arvo on suurempi kuin 0,05. (Holopainen & Pulkkinen 1994, 91.)

Tuloksista laskettiin p-arvojen lisäksi kontingenssikerroin. Kontingenssikerroin mittaa kahden nominaaliasteikollisen muuttujan välistä riippuvuutta ja sitä voidaan myös hyödyntää riippuvuutta tutkittaessa. Mitä suurempi kerroin on lukuarvoltaan, sitä vahvempaa on muuttujien välinen riippuvuus. Arvot vaihtelevat nollan ja ykkösen välillä. Karkeat ohjearvot ovat:  $C < 0.3$  heikko riippuvuus;  $C > 0.6$  voimakas riippuvuus (Heikki Karjaluo 2007, 19.). Frekvenssitaulukot ovat luettavissa liitteestä 1. Ristiintaulukoinnin ja testit ovat tarkasteltavissa liitteestä 2.

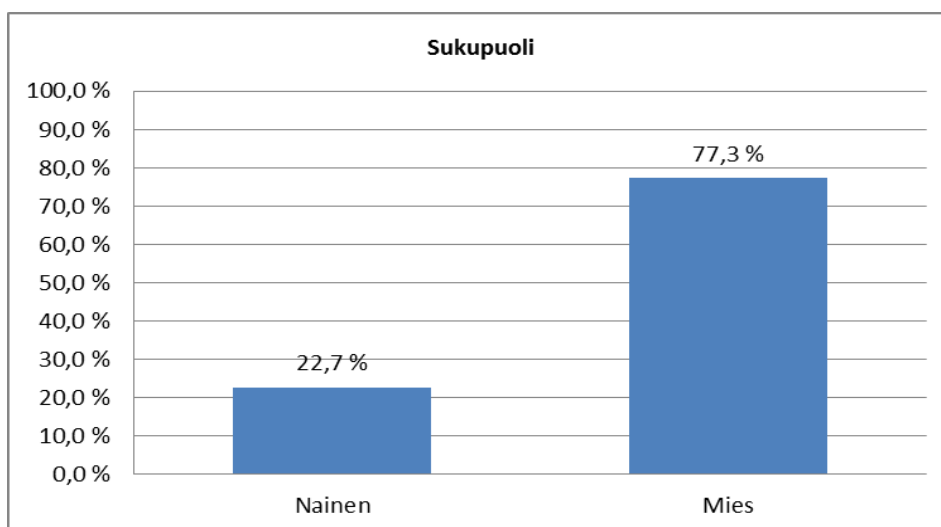
Kysymyslomakkeessa oli yhteensä neljä taustatietoa koskevaa kysymystä. Kysymykset koskivat siis osallistujan asemaa työmarkkinoilla, sukupuolta, ikää ja korkeinta koulutusta. Lisäksi viidentenä taustatietona tutkittiin koulutuksiin osallistuneiden yrityksien toimialoja. Tätä tietoa ei kysytty kysymyslomakkeessa vaan se selvitettiin tutkimuksen aikana kerätyn osallistujarekisterin kautta. Taustatiedoilla selvitettiin mahdollisia koulutuksen valintaan vaikuttavia

seikkoja sekä koulutusten osallistujarakennetta. Kaikki koulutuksiin osallistujat täyttivät taustatietolomakkeen vain kerran.

### Sukupuoli

Vastaajista 822 ilmoitti sukupuolensa (Kuvio 3.). Yli kaksi kolmasosaa (77 %) vastaajista oli miehiä. Naisia oli vähemmän eli 23 %. Lisäksi tutkittiin että vaikuttaako sukupuoli osallistujan vastaukseen koulutuksen sisällöstä ja hyödynnettävyydestä työelämässä. Sukupuolella havaittiin olevan tilastollisesti melkein merkitsevää riippuvuutta kyseiseen koulutuspalautteeseen ( $p=0,030$ ,  $c=0,119$ ). Naiset arvioivat tämän koulutuksen osa-alueen keskimäärin paremmaksi kuin miehet. Lisäksi vastaajan sukupuolella oli melkein merkitsevää riippuvuutta, kun kysyttiin palautetta koulutuksen järjestelyistä ( $p=0,036$ ,  $c=0,116$ ). Miehet arvioivat koulutuksen järjestelyt keskimäärin hiukan paremmaksi kuin naiset.

Sukupuolella ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta osallistujan vastaukseen koulutuksen tavoitteiden täyttymisestä ( $p=0,116$ ,  $c=0,098$ ), kouluttajan esittämistavasta ( $p=0,230$ ,  $c=0,230$ ), materiaalista ( $p=0,230$ ,  $c=0,179$ ) tai kouluttajan esittämistavasta ja materiaalista yhdessä arvioituna ( $p=0,840$ ,  $c=0,056$ ).



Kuvio 3. Sukupuoli (N=822)

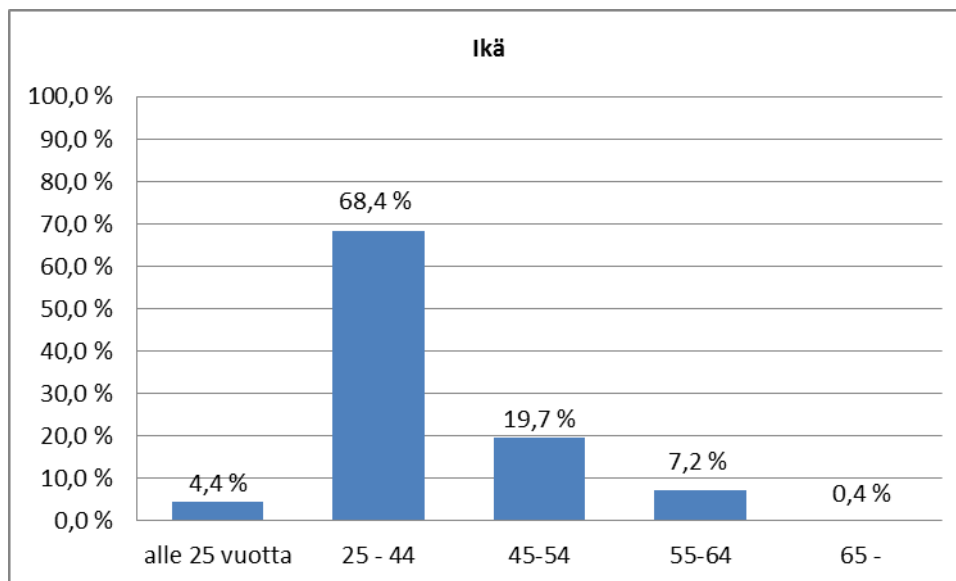
## Ikä

Ikänsä kertoi 822 vastaajaa. Kuviosta 4 voi nähdä osallistujien ikäjakauman. Vastaajista 68 % oli 25 – 44-vuotiaita. Seuraavaksi suurin ikäryhmä oli 45 – 54-vuotiaat joita oli noin 20 %. Noin yksi kymmenesosa vastaajista (7 %) oli iältään 55 – 64-vuotiaita. Toiseksi pienin ikäryhmä oli alle 25-vuotiaat, joita oli vastaajista 4 %. Selvästi vähiten vastaajista oli yli 65-vuotiaita (0,4 %).

Tutkittiin myös, että vaikuttaako osallistujan ikä vastaukseen koulutuksen sisällöstä ja hyödynnettävyydestä työelämässä. Iällä ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta osallistujan vastaukseen koulutuksen sisällöstä ja hyödynnettävyydestä työelämässä ( $p=0,089$ ,  $c=0,175$ ). Tämän lisäksi selvisi, että iällä ei ollut tilastollista riippuvuutta osallistujan vastauksissa seuraaviin koulutuksen osa-alueisiin: kouluttajan esittämistapa ja materiaali ( $p=0,457$ ,  $c=0,178$ ), koulutuksen tavoitteiden täyttyminen ( $p=0,33$ ,  $c=0,152$ ), koulutuksen järjestelyt ( $p=0,381$ ,  $c=0,149$ ) ja kouluttajan esittämistapa ( $p=0,693$ ,  $c=0,176$ ).

Melkein merkitsevää riippuvuutta iän ja osallistujan vastauksen välillä havaittiin ainoastaan, kun kysyttiin koulutuksen materiaalista ( $p=0,058$ ,  $c=0,269$ ). Tässä  $p$ -arvoksi saatiin yli 0,05, joten riippuvuutta ei näytä olevan populaatiossa vaikkakin otoksessa sitä pikkaisen näyttää olevan. Tällöin alle 25-vuotiaat ja 25-44-vuotiaat koulutuksiin osallistujat arvioivat materiaalin keskimäärin paremmaksi, kuin heitä vanhemmat osallistujat. Koska Monte Carlo-menetelmä on suuntaa-antava, tulkitsisin, että riippuvuutta voi olla.



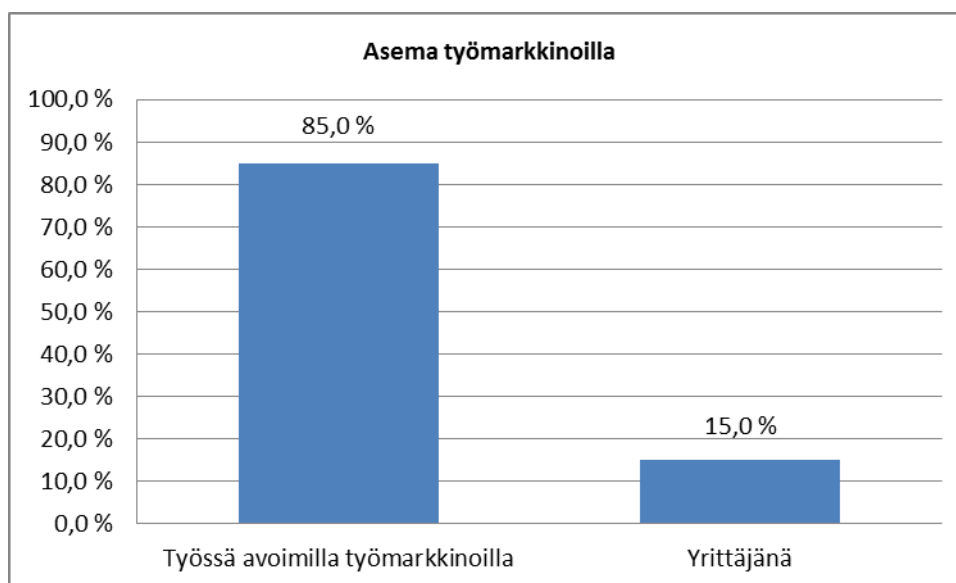


Kuvio 4. Ikä (N=822)

#### Asema työmarkkinoilla

Vastaajilta kysyttiin myös mikä on heidän asemansa työmarkkinoilla. Kysymykseen vastasi 822 vastaajaa. Vastausten jakauman näkee kuviosta 5. Selvästi suurin osa vastaajista eli 85 % oli työssä avoimilla työmarkkinoilla ja loput eli 15 % toimi yrittäjinä. Tutkittiin myös, että vaikuttaako osallistujan asema työmarkkinoilla hänen vastauksiinsa koulutuspalautteisiin. Työmarkkina-asemalla havaittiin olevan melkein merkitsevä riippuvuus vastaustulokseen koulutuksen sisällöstä ja hyödynnettävyydestä työelämässä ( $p=0,027$ ,  $c=0,121$ ) ja tavoitteiden täyttymisestä ( $p=0,011$ ,  $c=0,137$ ). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjät arvioivat nämä molemmat koulutuksen osa-alueet keskimäärin paremmiksi, kuin avoimilla työmarkkinoilla työskentelevät vastaajat.

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei löytynyt työmarkkina-aseman ja vastausten välillä koulutuksen esittämistavasta ja materiaalista ( $p=0,116$ ,  $c=0,157$ ) sekä kouluttajan esittämistavasta ( $p=0,247$ ,  $c=0,122$ ). Myöskään koulutukseen osallistujan asemalla työmarkkinoilla ja hänen vastauksella koulutuksen järjestelyistä ei todettu olevan tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ( $p=0,172$ ,  $c=0,092$ ) eikä vastauksella kouluttajan materiaalista ( $p=0,823$ ,  $c=0,064$ ).



Kuvio 5. Asema työmarkkinoilla (N=822)

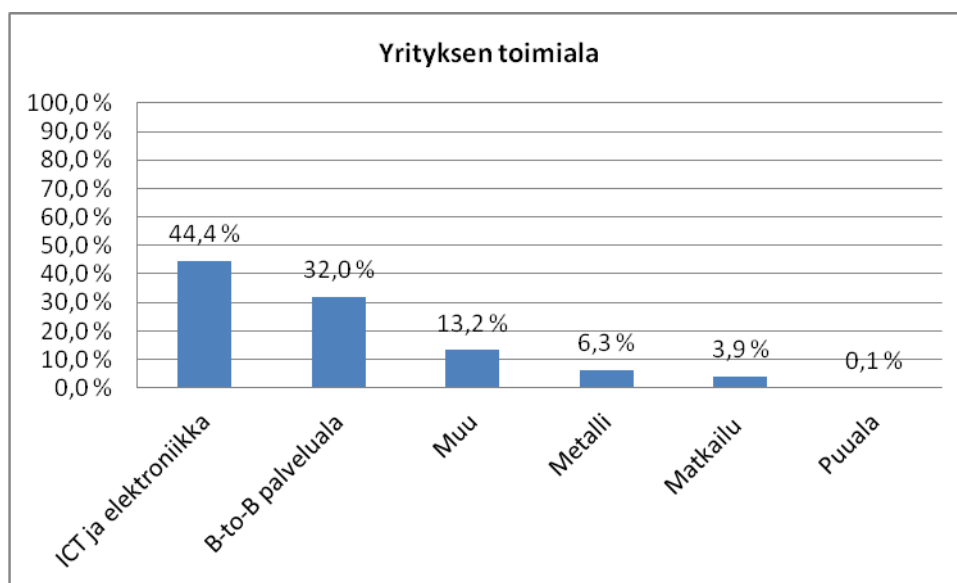
### Yrityksen toimiala

Taustatietolomakkeen kautta tiedusteltiin myös vastaajien yritysten toimialoja. Tähän vastasi 824 koulutuksiin osallistujaa. Kuviosta 6 voidaan nähdä koulutuksissa edustettujen toimialojen jakaumat. Melkein puolet osallistujista oli ICT- ja elektroniikka-alalta. ICT käsittää terminä tietoliikenne- ja tietoalan. Vastaajista noin 44 % kertoi työskentelevänsä kyseisellä toimialalla. Toiseksi suurin edustettu toimiala oli business to business palveluala. B-2-B termiä käytetään, kun yritykset myyvät toisille yrityksille tuotteita tai palveluita. Tältä toimialalta vastaajia oli 32 %. Kolmanneksi suurin osa vastaajista, eli noin 13 %, kuului johonkin muuhun toimialaan, kuin viiteen valmiiksi määriteltyyn toimialaan. Näitä toimialoja olivat muun muassa apteekit, koulutuspalvelut, painoala ja ajoneuvoteollisuus. Metallialalla kertoi toimivansa 6 % vastaajista. Toiseksi vähiten vastaajia oli matkailualan yrityksistä. Näitä vastaajia oli noin 4 %. Vain murto-osa vastaajista, eli 0,1 %, kertoi yrityksensä toimivan puualalla. Kuviosta 6 voidaan nähdä kaikkien toimialojen jakaumat.

Tutkittiin myös, että vaikuttaako koulutuksiin osallistujan yrityksen toimiala hänen vastauksiinsa koulutuspalautteisiin. Yrityksen toimialan ja vastausten välillä havaittiin melkein mer-

kitsevä riippuvuutta, kun kysyttiin kouluttajan esittämistavasta ja materiaalista ( $p=0,046$ ,  $c=0,287$ ) ja koulutuksen järjestelyistä ( $p=0,043$ ,  $c=0,213$ ). Pääsääntöisesti tyytyväisempiä esittämistapaan ja materiaaliin olivat metalli ja ICT- ja elektroniikka-alan yritykset. Muilla aloilla oltiin myös suhteellisen tyytyväisiä, mutta erinomaisen arvion antoi hieman harvempi vastaaja, kuin mitä metalli ja ICT- ja elektroniikka-alan vastaajat. Myös koulutuksen järjestelyihin olivat pääsääntöisesti tyytyväisempiä ICT- ja elektroniikka-alan ja metallialan yritykset.

Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei ilmennyt, kun vastaajilta kysyttiin koulutuksen sisällöstä ja hyödynnettävyydestä työelämässä ( $p=0,116$ ,  $c=0,064$ ), tavoitteiden täyttymisestä ( $p=0,152$ ,  $c=0,179$ ), kouluttajan esittämistavasta ( $p=0,072$ ,  $c=0,293$ ) ja kouluttajan käyttämästä materiaalista ( $p=0,336$ ,  $c=0,225$ ).

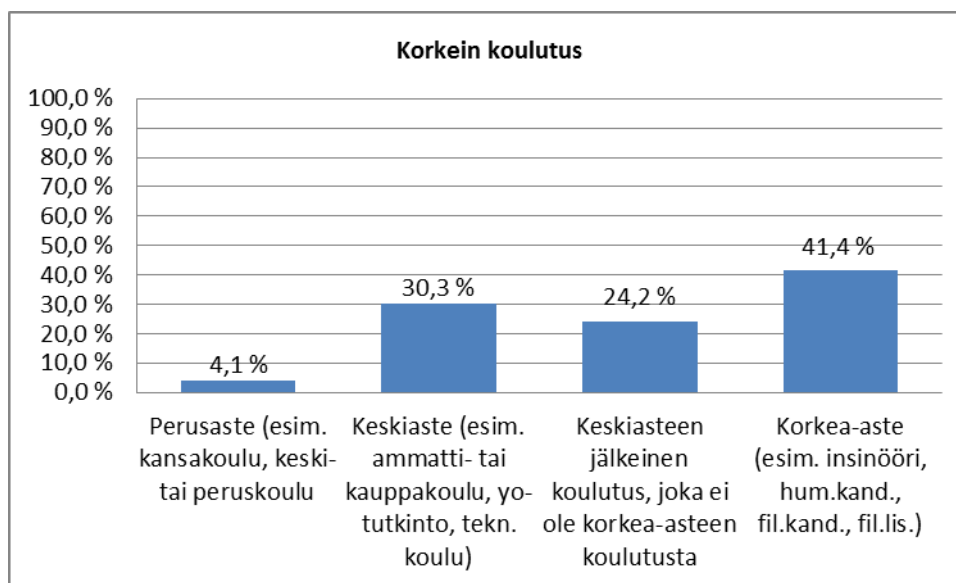


Kuvio 6. Yrityksen toimiala (N=824)

## Korkein koulutus

Taustatietojen kyselyssä tarkasteltiin myös vastaajien korkeinta koulutusta. Kysymykseen vastasi 822 vastaajaa. Vastausten jakauman näkee kuviosta 7. Yli 40 % vastaajista vastasi koulutukseksi korkea-asteen koulutuksen. Noin 24 % vastaajista kertoi koulutukseksi keskiasteen jälkeisen koulutuksen. Tällainen koulutus voi olla esimerkiksi oppilaitosten ulkopuolella aikuisille ja nuorille tarjottava keskiasteen jälkeinen koulutus. Lisäksi tutkittiin, onko vastaajan korkeimmalla koulutuksella riippuvuutta hänen vastauksiinsa koulutuspalautteen kysymyksiin. Koulutuksen tavoitteiden täyttyminen oli ainoa koulutuspalautteen arviointikohta, johon vastaajien korkeimmalla koulutuksella oli melkein merkitsevää riippuvuutta ( $p=0,020$ ,  $c=0,180$ ). Kokonaisuutena vaikuttaisi, että korkeammin koulutetut olivat hiukan tyytyväisempiä koulutuksen tavoitteiden täyttymiseen, mutta tämä ero oli aika pieni.

Muihin koulutuspalautteen osa-alueiden vastauksiin osallistujan korkeimmalla koulutuksella ei ollut tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Näitä olivat koulutuksen sisältö ja hyödynnettävyys työelämässä ( $p=0,054$ ,  $c=0,164$ ), kouluttajan esittämistapa ja materiaali ( $p=0,324$ ,  $c=0,187$ ), koulutuksen järjestelyt ( $p=0,103$ ,  $c=0,154$ ), kouluttajan esittämistapa ( $p=0,205$ ,  $c=0,188$ ) ja koulutuksen materiaali ( $p=0,059$ ,  $c=0,223$ ).



Kuvio 7. Korkein koulutus (N=822)

#### 5.1.1 Koulutuspalautteet

Koulutuspalautteessa vastaajilta kysyttiin kuusi eri kysymystä koulutuksen eri osa-alueisiin liittyen. Kysymykset koskivat koulutuksen sisältöä ja hyödynnettävyyttä työelämässä, kouluttajan esittämistapaa, kouluttajan materiaalia, koulutuksen tavoitteiden täyttymistä ja koulutuksen järjestelyjä. Kouluttajan esittämistapa ja materiaali oli jossain koulutuspalautteissa yhdistettynä saman kysymyksen ja tämä huomioitiin vastauksia analysoidessa. Kuviosta 8 voi nähdä vastausten jakaumat.

Vastaajilta tiedusteltiin millainen koulutuksessa käytettävä materiaali oli. Kysymykseen vastasi 396 ja vastaajista noin 20 % piti materiaalia erinomaisena. Huonona materiaalia piti vain noin 1 % vastaajista. Vastausvaihtoehdon 2 valitsi noin 7 % ja vaihtoehdon 3 noin 23 %. Vaihtoehdon 4 valitsi suurin osa vastaajista eli noin 50 %. Yleisesti arvioituna materiaalia pidettiin hyvänä.

Kun vastaajilta kysyttiin kouluttajan esittämistavasta, tähän vastasi 398 osallistujaa. Vastausten perusteella esittämistapaa pidettiin yleisesti hyvänä. Erinomaisena esittämistapaa piti 20 % vastaajista. Huonona sitä piti vain murto-osa vastaajista, eli 0,3 %. Vaihtoehdon 2 valitsi

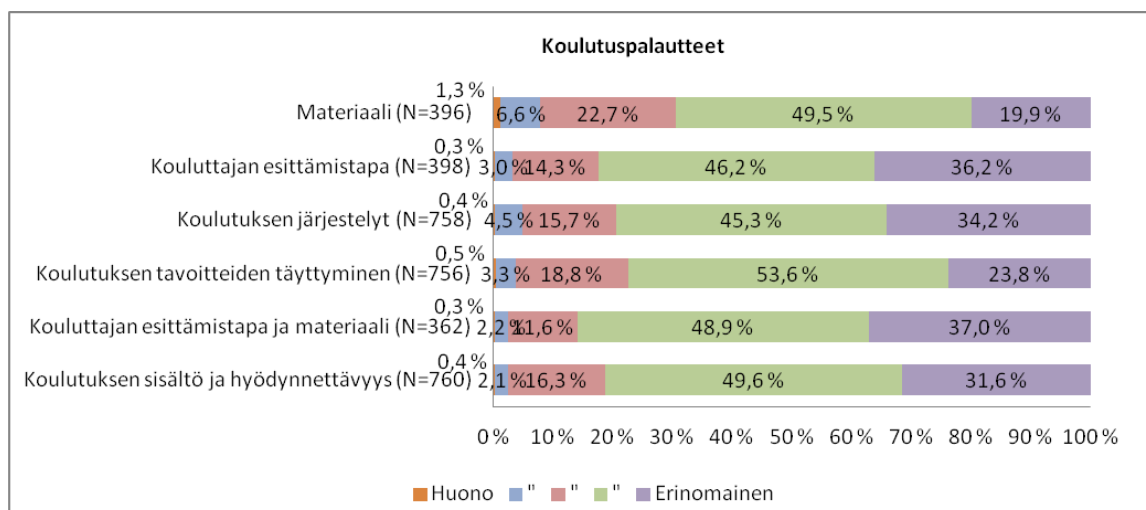
noin 3 % vastaajista ja vaihtoehdon 3 noin 14 %. Suurin osa tähän kysymykseen vastaajista eli noin 46 % valitsi vaihtoehdon 4, joka on lähimpänä erinomaista annetulla asteikolla. Myös tätä koulutuksen osa-aluetta pidettiin yleisesti hyvin toteutettuna.

Kun kysyttiin millaiset olivat koulutuksen järjestelyt, kysymykseen vastasi 758 vastaajaa. Huonona järjestelyjä piti vain muutama vastaajista, eli 0,4 %. Vaihtoehdon 2 valitsi noin 5 % vastaajista ja vaihtoehdon 3 noin 16 % vastaajista. Suurimmat vastausjakaumat menivät vaihtoehdolle 4 ja 5. Vaihtoehdon 4 valitsi noin 46 % vastaajista ja erinomaisena järjestelyjä piti noin 34 % vastaajista.

Vastaajilta kysyttäessä koulutuksen tavoitteiden täyttymistä, kysymykseen vastasi 756 koulutuksiin osallistujaa. Noin 24 % prosenttia vastasi tavoitteiden täyttyvän koulutuksessa erinomaisesti. Vain murto-osa eli 0,5 % vastasi tavoitteiden täyttyvän huonosti. Vaihtoehdon 2 valitsi noin 3 % vastaajista. Vaihtoehtoon 3 päätyi noin 19 % vastaajista. Vaihtoehdon 4 vastasi yli puolet tähän kysymykseen vastaajista, eli noin 54 %.

Kouluttajan esittämistä ja materiaalista haluttiin vastaus myös yhtenä kysymyksenä. Tähän kysymykseen vastasi 362 henkilöä. Tasan 37 % vastaajista valitsi palautteeksi erinomaisen. Tässäkin kysymyksessä vain muutama vastaajista piti kyseistä koulutuksen osa-aluetta huonona, eli vain 0,4 %. Vaihtoehdon 2 valitsi noin 2 % vastaajista ja kolmannen vaihtoehdon noin 12 %. Suurin osa tässäkin kysymyksessä valitsi vaihtoehdon 4. Saatujen palautteiden mukaan tässäkin koulutuksen osa-alueessa onnistuttiin yleisesti hyvin.

Koulutuspalautteisiin liittyen koulutuksiin osallistujilta kysyttiin vielä koulutuksen sisällöstä ja hyödynnettävyydestä työelämässä. Tähän kysymykseen vastasi 760 vastaajaa. Noin 32 % vastaajista antoi tähän kysymykseen vastaukseksi erinomaisen. Myös tähän kysymykseen vain muutama vastaajista antoi vastaukseksi huonon eli ainoastaan 0,4 %. Vaihtoehdon 2 valitsi noin 2 % vastaajista. Vaihtoehdon 3 oli valinnut noin 16 %. Myös tässä kysymyksessä enemmistö vastaajista valitsi vaihtoehdon 4 ja tässä sen valitsi noin puolet vastaajista.



Kuvio 8. Koulutuspalautteet.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen kohderyhmänä olleita Kainuun pienten ja keskisuurten yritysten työntekijöitä osallistui koulutuksiin 824 henkilöä. Jokaiselta koulutuksiin osallistujalta kysyttiin koulutuspalautte ja taustatiedot. Kun jokaiselta koulutuksiin osallistujalta kerättiin vastaukset paikan päällä, voitiin olla varmoja että vastausprosentit olivat todella hyvät. Vastausprosentti jäi alle 50 % ainoastaan kysymyksissä, joissa tiedusteltiin arviota kouluttajan esittämistavasta ja materiaalista yhtenä kysymyksenä ja kouluttajan esittämistavasta omana kysymyksenä. Vastausprosentti jäi näissä kysymyksissä selvästi alhaisimmaksi, koska kysymykset eivät olleet jokaisessa palautelomakkeessa.

Tutkimus onnistui mielestäni hyvin ja antoi hyvän kuvan projektin onnistumisesta. On tärkeää huomata, että kaikilta osallistujilta kysyttiin koulutuspalautte jokaisen koulutuksen osalta mutta taustatietolomakkeen tiedot vain kerran. Tämä järjestely toi tutkimukseen lisää luotettavuutta, kun tarkoituksena oli selvittää miten yrityskoulutusprojektissa on kokonaisuudessaan onnistuttu. Taustatietojen kysyminen moneen kertaan olisi selvästi vaikeuttanut halutun aineiston kokoamista.

Tutkimus olisi ollut kuitenkin luotettavampi, jos koulutuspalautetta koskeva kysymyslomake olisi suunniteltu paremmin. Koulutuspalautteesta saadut tiedot jäivät puutteellisiksi, koska kysymysten suunnitteluvaiheessa ei huomioitu tarpeeksi, että miten saatua tietoa tulisi jatkossa arvioimaan tilastollisilla menetelmillä. Lisäksi koulutuspalautteen arviointiasteikkoa olisi voitu tarkentaa ja kysymysten sisältöä yhtenäistää, koska tietyissä palautelomakkeissa oli eri kysymykset. Arviointiasteikko olisi ollut parempi, jos jokainen vastauskohta asteikolla 1-5 olisi määritelty. Kysymyslomakkeessa oli kerrottu ainoastaan, että vaihtoehto 1 tarkoittaa huonoa ja vaihtoehto 5 erinomaista. Koulutuspalautteen parempi arviointiasteikko ja kysymysten asettelu olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.

Kokonaisuudessaan tutkimus osoitti, että Order-projekti on ollut siihen osallistuville yrityksille hyödyllinen. Saadut tulokset osoittavat, että koulutuksissa onnistuttiin yleisesti todella



hyvin. Mikään koulutuksen osa-alue ei saanut lopulliseksi keskiarvoksi arvosanaa huono. Tuloksista selvisi, miten projektissa onnistuttiin. Osallistujilta saatiin tieto siitä mikä koulutuksessa oli hyvää ja mikä huonoa.

Projektin ulkoisen arvioinnin tavoitteena oli myös, että saatujen tilastoaineistojen kautta pystyttäisiin kuvaamaan projektin ensimmäisen vaiheen koulutusten osallistujarakennetta. Ulkoisen arvioinnin tuloksista toimeksiantaja saa selville koulutusten osallistujarakenteen, joten myös tässä tavoitteessa onnistuttiin. Toimeksiantaja on saanut kaikki edellämainitut tulokset erillisinä liitteinä.

## 7 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyön tekemisen marraskuussa 2009. Olin ollut aiemmin yhteydessä projektipääällikköön ja saanut sovittua tapaamisen toimeksiantajan kanssa. Aihe tuntui omalta ja mielenkiintoiselta jo ennen toimeksiantajan tapaamista. Erityisesti työn raja-  
us ulkoiseen arviointiin miellytti minua, koska oletin että toimeksiantaja oli suunnitellut koulutus-  
palaute- ja taustatietolomakkeen niin, että minun olisi helppo analysoida tulokset tilastollisia menetelmiä käyttäen. Kun opinnäytetyön sisältö ja vaiheet olivat tapaamisen jälkeen selvät, aloin rajaa-  
maan työni sisältöä.

Kun olin rajannut opinnäytetyöni viitekehyksen, päätin alkaa etsimään sopivaa lähdemateri-  
aalia. Olin tyytyväinen työni teoreettisen viitekehyksen rajaukseen, koska teoria pysyi koko  
työni ajan oikean aiheen ympärillä. Luotettavia lähteitä löytyi monipuolisesti ja melko vaivat-  
tomasti. Ainoa haaste lähteiden käytössä oli niiden sisällön samankaltaisuus. Aikaa kului pal-  
jon oleellisen tiedon etsimiseen ja sen muokkaamiseen oikeaan muotoon. Suomenkielisiä  
kirjallisuuslähteitä oli saatavilla paljon ja löysin myös hyviä Internet-lähteitä. Mielestäni on-  
nistuin löytämään ajantasaisimman ja selkeimmän tiedon työni luotettavuuden kannalta.

Opin työni aikana, että puoliksi suunniteltu on kuin puoliksi tehty. Kun siirryin työni empi-  
riaosaan, aiheutuivat suurimmat haasteet ja vaikeudet huonosti toteutetuista kysymyslomak-  
keista. Kysymyslomakkeiden suunnitteluvaiheessa ei ilmeisesti tarpeeksi mietitty, että miten  
saatuja tuloksia tulisi jatkoissa analysoida. Jos olisin päässyt suunnittelemaan lomakkeet  
toimeksiantajan kanssa, aineiston analysointi olisi ollut helpompaa ja tutkimukseni tulokset  
olisivat olleet luotettavampia.

Opinnäytetyön tekeminen yksin oli erittäin haastavaa, koska työ oli todella laaja. Työn ede-  
tessä minut yllätti täysin tilastollisen osuuden laajuus. Työn tekemistä teki vaikeaa myös työ-  
elämän ja opiskelun yhteensovittaminen. Tämä näkyi lopuksi siinä, että en pysynyt sovituks-  
sa aikataulussa.

Työ kuitenkin valmistui, koska päätin jo toimeksiantajan ensitapaamisessa, että suoritan opinnäytetyöni hyväksytysti. Order-projektin ulkoinen arviointi oli aiheena mielenkiintoinen ja uskon oppineeni paljon uutta erityisesti projektitoiminnasta ja ulkoisen arvioinnin toteutamisesta.

## LÄHTEET

### **Kirjallisuus:**

Choudhury S. Project Management. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi 1988.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, Paula. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 1994. Tilastolliset menetelmät. Perusteet. Porvoo: WSOY.

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Kettunen S. 2009. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lewis, J.P. 1998. Mastering Project Management. Applying Advanced Concepts of Systems Thinking, Control, Evaluation and Resource Allocation. New York ym.: McGraw-Hill.

Metsämuuronen, Jari. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkelä, P. & Stenlund, H. 1995. Projektijohtaminen-toiminnanohjaus verkostotaloudessa. Helsinki: Hakapaino Oy.

Mäkinen, A-K. & Uusikylä, P. toim. 2002. Tiedosta – arvioi – paranna. Itsearviointi ESR -projektien kehittämisen välineenä. Helsinki: Työministeriö.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.

Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Stenlund, H. 2001. Projektijohtamisen perusteet. Helsinki: Hakapaino Oy.

Tasa-arvoa työelämään ESR-projekteilla. Työministeriön esite.

Uusikylä, P. & Mäkinen, A-M. 2003. Mitä itsearviointi on? Tiedosta - arvioi - paranna: Itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä. Helsinki: Työministeriö.

Vehkalahti, K. (2008). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Virkki, P. & Somermeri, A. 1993. Projektityö-kehittämisen moottori. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: WS Bookwell Oy.

### **Internet-lähteet:**

Aaltonen Consulting Oy 2011. Saatavilla:

<http://www.aaltonenconsulting.fi/fi/palvelut/ymparistokonsultointi/projektien+evaluoint/>  
(luettu 10.5.2011)

Heikki Karjaluo 2007. SPSS opas markkinatutkijoille. Saatavilla:

<http://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp344/>  
(luettu 21.5.2012)

Kainuun Etu 2011. Saatavilla: <http://www.kainuunetu.fi/Default.aspx/>  
(luettu 19.5.2011)

Saaranen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>  
(Luettu 5.5.2011.)

Tommi Helenius 2008. Projektiviestintä. Saatavilla:

<http://projektitoiminta.blogspot.com/2008/05/projektiviestint.html/>  
(luettu 25.4.2011)

## LITTEET (SALAINEN)